

**METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL SIGC DE LA EMPRESA
MIROAL INGENIERIA S.A.S**



ELIANA SANCHEZ SANTAMARIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Gerencia de la Calidad

Director:

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
NOVIEMBRE DE 2018**

METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL SIGC DE LA EMPRESA MIROAL INGENIERÍA S.A.S

METHODOLOGY OF CONTINUOUS FOR THE SIGC OF THE COMPANY MIROAL INGENIERIA S.A.S

Eliana Sánchez Santamaría,
Ingeniera Civil, Residente de Obra,
Miroal Ingeniería S.A.S,
Bogotá, Colombia,
u6700919@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Actualmente las empresas buscan herramientas gerenciales que les permitan estar en constante cambio, con el fin de generar estrategias innovadoras, permitiendo así gestionar de forma integral, optimizar los recursos y generar resultados de los procesos que se desarrollan la organización. Es por esto que los sistemas integrados de gestión de la calidad, juegan un papel importante en las empresas teniendo en cuenta que son una herramienta que permite mejorar los procesos contribuyendo a potencializar las organizaciones. Por esta razón, las organizaciones deben contar con profesionales líderes que velen para que el sistema de gestión sea aplicado y efectivo. El objetivo del presente trabajo es describir la metodología del mejoramiento continuo, teniendo en cuenta las connotaciones que este nos ofrece, para así buscar el estilo de liderazgo más efectivo para aplicarlo en la empresa Miroal Ingeniería S.A.S. Se realizó un análisis de los procesos de la organización, y en base a esto se determinó las falencias que tiene el sistema integrado de gestión de la calidad, trabajando principalmente en el líder de calidad de la empresa, el resultado se desarrolló en tres etapas, estructurado de acuerdo a la metodología de mejoramiento continuo.

Palabras claves: Liderazgo, sistema de gestión integrado, Calidad, Mejoramiento continuo, Miroal Ingeniería S.A.S.

ABSTRACT

Nowadays the companies look for managerial tools that allow them to be in constant change, in order to generate innovative strategies, allowing to manage this way of integral form, to optimize the resources and to generate results of the processes that develop the organization. It is for this that the integrated systems of management of the quality, play an important paper in the companies bearing in mind that are a tool that allows to improve the processes helping to promote the organizations. For this reason, the organizations must rely on leading professionals that they

should guard in order that the system of management is applied and effective. The aim of the present work is to describe the methodology of the continuous improvement, having in it counts the connotations that this it offers us, this way to look for the most effective leadership style it to be applied in the company By Miroal Ingenieria S.A.S. There was realized an analysis of the processes of the organization, and on the basis of this one determined the failings that there has the integrated system of management of the quality, being employed principally at the quality leader of the company, the result developed in three stages, structured in agreement to the methodology of continuous improvement.

Key words: leadership, integrated system of management quality, continuous improvement, Miroal Ingenieria S.A.S

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos más importantes para las empresas de construcción es alcanzar el éxito, enfocados a la manera en que se alcanza una buena administración; y cómo se logra esto, el liderazgo es un factor para cumplir con esta finalidad. Por esta razón, surge la necesidad de incluir un estilo de liderazgo en las organizaciones partiendo de la alta dirección y en cada departamento para la mejora continua de los procesos.

Los sistemas de gestión de calidad en las empresas, juegan un papel importante para aquellas que buscan mejorar sus procesos para alcanzar el reconocimiento por la calidad de sus productos y servicios. Para las empresas de construcción, implementar un sistema integrado de gestión de calidad se ha convertido en un requisito para cumplir, pero este no se ha adaptado como un estilo de vida para que las empresas busquen cada día mejoras en sus procesos y logren ejecutar los proyectos de forma efectiva. Muchos de los problemas de la ineficiencia de los sistemas de calidad en las empresas de construcción están asociados a quienes lideran los procesos de calidad, puesto que las personas responsables de supervisar los procesos no toman apropiación del sistema, sino que simplemente velan para que se cumplan los requisitos mínimos para certificarse.

Una alternativa aplicable para mejorar los sistemas integrados de gestión de la calidad de las empresas, es utilizar la metodología de los equipos de mejoramiento continuo, que tienen como misión analizar, identificar y proponer soluciones con aras de mejorar constantemente la calidad de las organizaciones.

En el desarrollo de este trabajo se mostrará de manera más detallada, el paso a paso de cómo se realiza la implementación de esta metodología.

Para entrar en contexto, la empresa Miroal Ingeniería S.A.S, es una empresa que se dedica al desarrollo de proyectos de construcción, que busca ejecutar proyectos de alta calidad cumpliendo con la normatividad técnica, legal y con profesionales especializados en cada área de la ingeniería. Está comprometido con la prestación de sus servicios de forma eficaz y con un óptimo rendimiento técnico y financiero. Cuenta con una cultura empresarial basada en los estándares internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, respondiendo a un compromiso social y ambiental, esto con el fin de buscar la mejor alternativa que ayude a la

empresa a buscar la mejor opción para mejorar sus procesos, por medio de la implementación de una metodología de los equipos de mejoramiento continuo a través del análisis del liderazgo en la empresa.

El trabajo se enfocará en los problemas que tiene la empresa Miroal Ingeniería S.A.S, en la implementación de su sistema de gestión de calidad y cómo afecta el no tener líderes en la organización que ayuden con la mejora continua de la organización.

1. MARCO TEÓRICO

Los equipos de mejoramiento continuo, es una metodología que busca generar interés y participación de los trabajadores para el mejoramiento de los procesos de la organización. Por esta razón es importante identificar los líderes de las organizaciones para emplear la metodología en mención ya que como su nombre lo indica, un equipo de mejoramiento continuo, son un grupo de personas organizadas para lograr una comunicación más eficiente de las tareas que desempeña cada equipo. [1]

Para implementar los equipos de mejora continua es necesario identificar las responsabilidades de cada individuo con el fin de consolidar toda la información, para así poder analizar los problemas del servicio y proponer mejoras y soluciones a su trabajo, por ello se supone el compromiso de todos los miembros de la organización. [1]

Para la implementación de esta metodología es indispensable saber en qué consiste y, quienes integran los equipos de mejoramiento por esta razón se dará una breve explicación de cómo se puede desarrollar esta metodología en las empresas.

Los equipos deben ser permanentes, se pueden crear equipos temporales para el análisis de un tema o un problema en específico, cuando se requiera la participación de funcionarios con funciones distintas se pueden integrar equipos polifuncionales temporales y con tareas específicas, y una vez se cumpla con la solución del problema los equipos polifuncionales se disuelven.

A parte de los equipos de mejoramiento continuo, se conformará un grupo de facilitadores que se seleccionan e incluyen dentro de la organización. Estas personas deben demostrar su liderazgo y compromiso frente a los procesos de la empresa, deberán dar apoyo al desarrollo de la metodología y a hacer un seguimiento del mismo.

El objetivo principal de esta metodología es contribuir al crecimiento de las partes interesadas, mantener un adecuado clima de trabajo, consolidar la cultura organizacional y encaminar los procesos a la mejora continua.

Los equipos de mejoramiento continuo deben cumplir con las siguientes funciones: [1]

1. Como medio formal de comunicación e información

- Difundir la misión y valores corporativos
- Difundir las políticas, objetivos, programas y metas de la organización.

- Divulgar los planes y proyectos.
- Ser un vehículo de información horizontal
- Medio de información ascendente
- Ser un vehículo sugerencias sobre iniciativas, solución de problemas y proyectos a emprender.

2. Como equipo de análisis y mejoramiento

- Detectar los problemas que se presentan en cualquier parte del proceso en la prestación del servicio.
- Analizar las incidencias y sus causas.
- Proponer soluciones internas o en las áreas que corresponda.
- Verificar si se está cumpliendo con la implementación a cargo de los responsables de cada área.
- Evalúa los resultados.

La metodología de los equipos de mejora continua tiene la siguiente estructura:

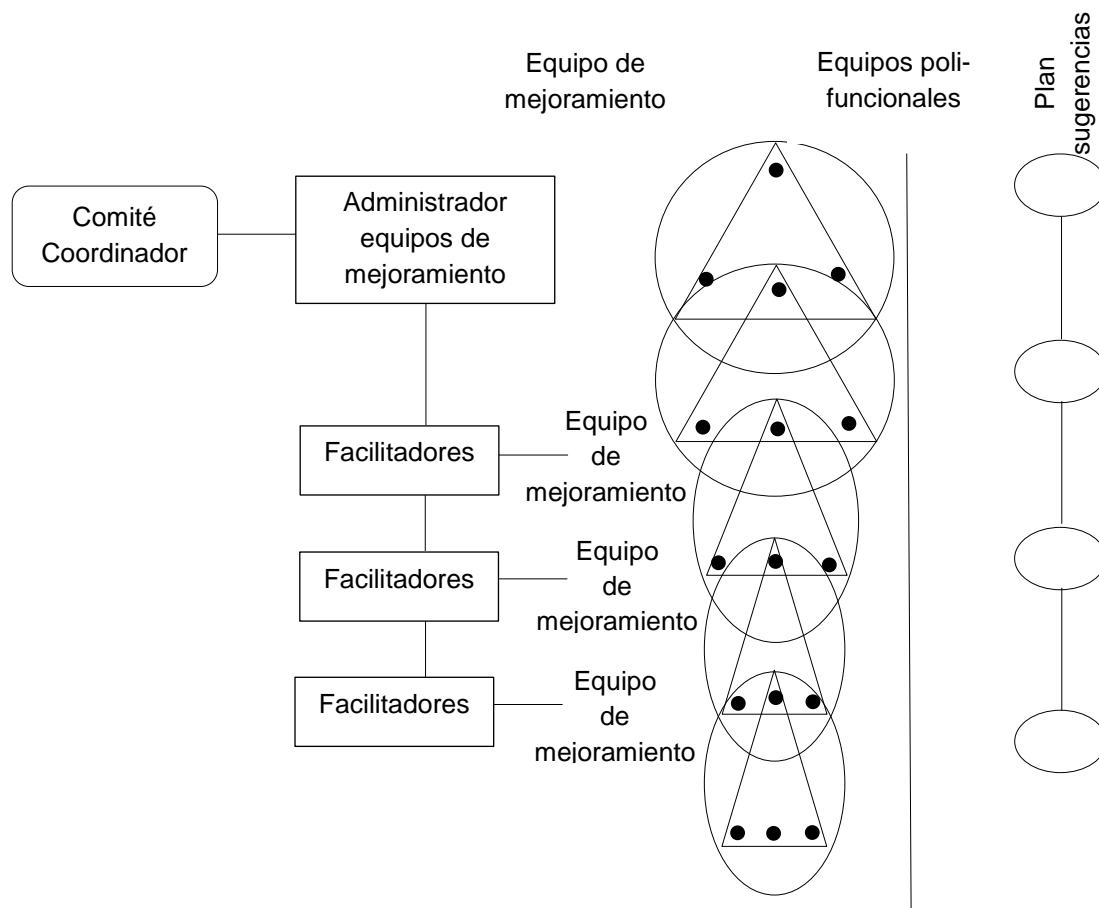


Fig. 1 Estructura de los equipos de mejoramiento continuo

Fuente: Monografía, los equipos de mejoramiento continuo. [1]

Debe existir un comité coordinador de los equipos que está conformado por el director general de la empresa y por los representantes de las diferentes áreas. Este comité deberá apoyar al director del programa en la ejecución de las acciones de seguimiento y apoyará la puesta en marcha de los programas de mejoramiento.

Otra parte fundamental es que en cada equipo debe existir un grupo de facilitadores, que son funcionarios de diferentes áreas de la organización que deben tener la capacidad de liderazgo, debe conocer la organización, sus procesos, se debe identificar, tener mucho compromiso y desarrollar buenas relaciones interpersonales. Deben recibir capacitación de la metodología, herramientas y administración del programa para el mejoramiento continuo de los procesos.

La tarea de los facilitadores es motivar y animar de manera permanente el programa, ayudar a la implementación y capacitación para la puesta en marcha del programa para el mejoramiento continuo de todas las áreas, apoyar en el manejo de herramientas de análisis, solución de problemas.

Para esta metodología se debe tener en cuenta dos aspectos: la mecánica de las reuniones y el manejo de la información y seguimiento de los resultados. Para lograr los resultados concretos se debe hacer seguimiento y auditorías al programa. Por esta razón se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- a. La atmosfera: Se debe crear un clima adecuado para la efectividad de los equipos de mejora, donde se genere ambientes físicos permanentes para las reuniones y sean espacios que brinden seguridad, deben ser de fácil acceso, funcional, cómodo y libre. Todos los asuntos deben ser revidados con antelación a la reunión. También es importante resaltar que los ambientes psicológicos juegan un papel importante, pues se debe propiciar climas de participación, se debe mostrar mutua confianza, sinceridad, lealtad y respeto, ya que los resultados de los equipos son evaluados a nivel de grupo y no de forma individual. Los grupos de trabajo deben establecer códigos de conductas que todos los miembros del equipo aceptan y se comprometen a respetar. Se debe crear una disciplina y persistencia donde se convertirá en un valor y en una cultura de los equipos.

El horario debe ser adecuado, dentro de la jornada laboral. Se deben realizar las sesiones de las reuniones cada mes, estas deben ser el mismo día, a la misma hora y en el mismo lugar.

- b. Moderación – Proceso: Para los equipos de mejoramiento continuo se requiere mucho liderazgo, la responsabilidad de los mediadores se pueden clasificar de varios modos, antes de la reunión, debe encargarse de llevar toda la información, preparar los documentos y verificar otros centros de trabajo, mantener motivación y expectativas buenas de cada quien. Durante la reunión esta se debe realizar a la hora señalada, revisar el cumplimiento de los compromisos pendientes, cuando el tema de discusión se trate de un análisis de un problema, se debe seguir con el siguiente esquema: hechos, hipótesis, criterios, comprobaciones y conclusiones. Después de la reunión se debe elaborar una

minuta donde se consigna los temas tratados, se identifican las responsabilidades asignadas, los problemas que se presentan y las soluciones de estas.

- c. El contenido: El contenido puede variar de acuerdo a las funciones que debe desempeñar cada equipo. Como canal de información los equipos deben tener muy buena comunicación, es muy frecuente que se presenten problemas de comunicación por descoordinación, mala ejecución de las actividades. Y como equipos de análisis y solución de problemas, que tienen como objetivo identificar y solucionar los problemas que se relacionan con la calidad de los servicios o productos. [2]

El concepto “liderazgo” ha despertado gran interés en las organizaciones que buscan reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional e internacional, siendo este un factor clave para generar mejores productos y servicios. Toda empresa necesita un plan para desarrollar habilidades como comunicación, liderazgo, creatividad, facultad para la toma de decisiones, administración del tiempo, motivación y trabajo en equipo en cada uno de los directivos, con el fin de llevar a cabo con éxito sus funciones que logren determinar el éxito en la organización.

El liderazgo se define como la influencia que tienen los líderes sobre las personas para alcanzar los objetivos de las organizaciones mediante los cambios. Por lo general aplica a las personas de los niveles más altos de la organización como jefes, gerentes, directivos, sin creer que un líder es indispensable en cualquier departamento y puede ser cualquier miembro de la organización. Cabe resaltar que cualquier profesional sea cual sea su cargo, tiene la capacidad de ser líder. El éxito de las mejores compañías se debe al eficiente liderazgo. [3].

Otro concepto que cabe mencionar es la definición de liderazgo como el modo de influencia que se tiene frente a otras personas para obtener su comprensión y aceptación acerca de las actos y medidas necesarias en una situación dada, y el modo de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes [4].

En el caso de las empresas de construcción, la competitividad es muy alta, lo que constituye un riesgo para que estas sean reconocidas, uno de los factores que puede afectar la falta de productividad y efectividad en los procesos es si no existe dentro de las organizaciones, profesionales competentes que sepan enfrentar no solo problemas de carácter técnico, sino también conflictos grupales que afectan las relaciones interpersonales y que también se apropien y conozcan los componentes de los sistemas de gestión de calidad que tienen las organizaciones. Por este motivo, es importante mencionar que además de las habilidades y competencias que tengan para enfrentar, el profesional debe tener ciertos valores, habilidades y actitudes que deben cumplir para lograr un buen desempeño en su labor y velar para que las funciones que tienen a cargo se ejecuten de manera efectiva con base a los requisitos estipulados en cada organización.

Por consiguiente, es necesario estudiar los tipos de liderazgo que se pueden adaptar a las empresas y cómo estos tipos de liderazgos se pueden asumir desde los distintos ámbitos laborales. Cabe destacar que los tipos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana. [2].

A continuación, se describirán los tipos de liderazgos en las organizaciones.

- **Liderazgo autocrático:** Este tipo de liderazgo es el que se desarrolla en un tipo de persona que suele ser inflexible hacia los criterios de los demás, suele asumir su responsabilidad en la toma de decisiones, impone y espera que el cumplimiento de sus órdenes se realice, suele ser una persona dogmática y segura. Este tipo de líder resuelve los problemas o toma las decisiones por ellos mismos, usando la información y los recursos que tiene a su disposición. [5]
- **Liderazgo democrático:** Este tipo de liderazgo suele ser más flexible, el líder tiene en cuenta los puntos de vista de los demás, impulsa a sus trabajadores a asumir responsabilidades que les permitan tomar decisiones. Se caracteriza por ser un líder activo, tiene muy claro su sentido de responsabilidad y compromiso para satisfacer las necesidades de la organización. Es un líder influyente, que busca de alguna manera perseguir los proyectos y aumentar la productividad en consecución de los objetivos y metas. [6]
- **Liderazgo laissez-faire:** Este tipo de liderazgo es totalmente diferente a los descritos anteriormente, este líder se destaca por ser una persona apática, que busca el control y se hace responsable de la toma de decisiones por cuenta propia, no motiva y es incapaz de dar soluciones a los problemas que surgen en la organización. Su desempeño es ineficiente, no permite la consecución de las metas y objetivos planteados en la organización. [7]
- **Liderazgo transformacional:** Este tipo de liderazgo se percibe como el que proporciona mejores resultados ya que a través del carisma, inspiración y su interés por conseguir las metas y objetivos, presenta grandes ventajas. Este líder se destaca por motivar y animar a sus trabajadores, estimulándolo a conseguir los objetivos planteados en la organización, ve al trabajador como un instrumento importante para la organización. Este tipo de líder se considera como un modelo a seguir. [8]
- **Liderazgo transaccional:** A diferencia del anterior, este tipo de liderazgo tiene un carácter metódico para dirigir a las personas, su metodología para influir en los compromisos de los trabajadores, se basa en otorgar recompensas o castigos teniendo en cuenta su productividad. Se destaca por guiar e impulsar a los trabajadores por medio de recompensas de acuerdo a los resultados obtenidos en los procesos. Este tipo de liderazgo suele ser efectivo, ya que se buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. [8]

Estos tipos de liderazgo influyen de manera considerable dentro de las organizaciones, en aspectos como, el clima laboral, el estrés laboral y la conflictividad. Factores que pueden afectar el desempeño del personal de las empresas.

En el clima organizacional es fundamental aplicar en la organización el tipo de liderazgo transformacional como el democrático, ya que estos muestran el interés para que los trabajadores participen en la toma de decisiones, incluir en las empresas un clima participativo y abierto, puede generar resultados de alta productividad y una eficiente satisfacción tanto para los empleados como para organización.

Frente al estrés laboral es necesario que el líder manifieste conductas para controlar y fortalecer la motivación de los empleados, ya que, al generar presiones en la obtención de los resultados para conseguir sus metas, pueden generar conductas negativas que repercuten en el cansancio emocional de los trabajadores y se presentan conductas que afectan la salud física y mental de estos. Por tal razón, se debe garantizar el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización.

Otro de los factores que pueden afectar la productividad de la empresa, son los conflictos laborales que se pueden producir entre dos o más personas de un grupo de trabajo, estos conflictos se ven asociados a la imposición de un ideal y que existan distintos ideales. Son muchos los factores que pueden alterar y desatar un conflicto, como los desacuerdos personales y económicos, por consiguiente, un líder que resuelva con facilidad los conflictos laborales de la organización, será un líder eficaz. [2]

2. MÉTODO

La metodología que se va a desarrollar en este trabajo se divide en tres etapas, basándose en el desarrollo de la metodología de los equipos de mejoramiento continuo, partiendo principalmente en el diagnóstico e identificación de los problemas que tiene la organización, después se realizará un planteamiento de la metodología, para esto es necesario escoger el tipo de liderazgo que más se acopla en esta metodología teniendo en cuenta que esta requiere de personas líderes para la ejecución del programa de mejora continua; por último se describirá esta metodología para contribuir a la mejora de los procesos de la empresa Miroal Ingeniería S.A.S.

De acuerdo a lo anterior, se describirá el desarrollo de las etapas que constituyen este trabajo. Y son los siguientes:

ETAPA 1: Diagnóstico e identificación de problemas en la implementación de los sistemas de calidad, asociados al liderazgo de la organización.

Para el diagnóstico e identificación de los problemas, se realizará de la siguiente manera:

1. Se revisará la estructuración del sistema de gestión de calidad.
2. Se determinará quién es el responsable de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de calidad
3. Se revisará las funciones que desempeña el responsable de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de calidad.

4. Teniendo dicha información, se hará una revisión de la documentación para determinar si se cumple con todos los requisitos de la implementación del Sistema Integrado de Gestión de calidad
5. Se revisará los mecanismos de comunicación que utilizan para dar a conocer el Sistema de Gestión de Calidad.
6. Se revisará quienes son los responsables de la supervisión de cada proceso e implementación del sistema de gestión de calidad.
7. Se revisará como se hace el seguimiento, control e implementación del sistema de gestión de calidad.

Partiendo de la identificación y diagnóstico que se presenta en el Sistema Integrado de gestión de Calidad, se determinará el tipo de liderazgo que se puede implementar para la metodología de los equipos de mejoramiento continuo y así garantizar la efectividad de esta metodología.

ETAPA 2: Planteamiento de la metodología de los equipos de mejoramiento continuo a través de la identificación del tipo de liderazgo que mejor se acople a esta metodología.

Para el planteamiento de la metodología se desarrollará de acuerdo a las siguientes fases que se desarrollan en esta:

1. Compromiso de la alta dirección: Identificación de los líderes.
2. Diseño: Definir los elementos que componen la metodología.
3. Divulgación: Programas de canales de comunicación para dar a conocer la metodología.
4. Implantación: Puesta en marcha de la metodología.
5. Evaluación: Identificación de herramientas para el análisis de los equipos de mejora continua.

ETAPA 3: Describir la metodología de los equipos de mejoramiento continuo de acuerdo al tipo de liderazgo identificado.

Para la descripción se tomará los aspectos, con el fin de dar solución, partiendo de las fases para la implementación de la metodología.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Partiendo de la información suministrada por la empresa, se determinaron los siguientes aspectos que representan un peligro para el sistema de gestión de la calidad.

Para la etapa 1 de este trabajo que consistía en el diagnóstico e identificación de los problemas asociados a la implementación del sistema integrado de gestión de la calidad de la empresa Miroal Ingeniería S.A.S se obtuvo lo siguiente:

- Se encontró falencias en la estructura del sistema de gestión de calidad, pues los objetivos no están alineados a los procesos de la empresa, también no cuentan con un esquema o mapa de procesos donde se identifiquen de manera clara los procesos que ejecuta la empresa, no se tienen claras las funciones que desempeña cada individuo en las áreas de operación.

- Se identificó que solo hay una persona a cargo del control del sistema integral de gestión y que esta persona desempeña otras actividades que no están enfocadas a coordinar, controlar y auditar el SIGC.
- No se cuenta con un manual de funciones dentro de la organización, por lo tanto, no se puede identificar de manera clara quienes son los responsables de supervisar en cada proceso que realiza la empresa la implementación del sistema de gestión.
- Al revisar la documentación, se pudo indagar que cumple con los requisitos que se encuentran dentro de los libros que se deben cumplir de acuerdo a las normativas en las que se encuentra acreditada la empresa, pero también cuentan con documentos para el control de calidad que no contribuyen a la mejora de los procesos de la empresa, sino que generan reprocesos.
- Existe un procedimiento de capacitaciones para el personal y poder comunicar al personal el SIGC, pero a pesar que existe este procedimiento no se implementa por falta de personal que se encargue de realizar las inducciones y capacitaciones para realizar la implementación del sistema en los proyectos.
- El seguimiento, control e implementación del sistema de ejecución no se encuentra estipulado pues no existe la persona idónea para realizar dicho trabajo, no se hacen auditorías internas para revisar los alcances del sistema.

Partiendo de la identificación de los problemas que tiene la empresa, se determina que esta presenta dificultades en cuanto a la falta de apropiación y de coordinación para la implementación del sistema integrado de gestión de la calidad, dicho problema radica en que en la empresa no existe un departamento de calidad donde cuente con personal a cargo de la implementación de esta. Por tal motivo y teniendo en cuenta lo consignado en los textos frente a los tipos de liderazgos que se puede implementar en las organizaciones, se determinó que por el tipo de actividad económica en el que se encuentra la empresa por estar en el sector de construcción, donde está involucrada la calidad y el bienestar de las personas, el liderazgo más acorde para implementar es el transaccional ya que con este tipo de liderazgo se puede involucrar con el personal emocionalmente, ya con el otorgamiento de recompensas o castigos de acuerdo a los resultados de las actividades de cada trabajador se pueden crear ambientes de motivación que impulsen a que las personas desarrollen mayor liderazgo en las organizaciones, donde generen habilidad para planificar y generen estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el planteamiento de la metodología de los equipos de mejoramiento continuo para el SIGC, fue necesario hacer una evaluación para determinar las habilidades de cada personal, con el fin de identificar las personas líderes que serán los encargados de coordinar e implementar el sistema de gestión para cada proceso de la empresa de acuerdo a los requisitos que se necesitan para desarrollar esta metodología. Las personas que se escogieron determinaron que tienen la capacidad de liderar un grupo de trabajo, tienen los conocimientos necesarios de la organización, muestran interés para recibir capacitaciones, tienen compromiso con la organización para generar motivación y animar al personal para que se involucren en los procesos de mejoramiento.

Se realizaron reuniones con el personal de cada departamento y las personas líderes escogidas de cada proceso, donde se habló de la importancia de implementar la metodología de los equipos de mejoramiento continuo, también se les pregunto quién tenía el interés de ser parte de esos equipos y qué tan dispuestos estaban para participar en la mejora de los procesos de la empresa, dando como resultado la confirmación de todo el personal para participar en la implementación de esta metodología que busca mejorar los procesos de la empresa.

Para definir el diseño de la metodología a aplicar se revisó atentamente cada uno de los componentes que requiere está con el fin de dar a conocer a cada una de las personas involucradas en los procesos el desarrollo de la herramienta de los equipos de mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta esto, se describirá a continuación los componentes que se deben tener en cuenta para realizar la implementación de la metodología.

Para desarrollar la metodología de los equipos de mejoramiento continuo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Crear un comité coordinador, conducido por el director del programa y por un representante de las diferentes áreas. El comité es para ayudar al director del programa en la ejecución de las actividades de monitoria y seguimiento de los equipos.
2. Debe existir un administrador de los equipos de mejoramiento continuo quien apoyara en la puesta en marcha de los programas de mejoramiento en cada área.
3. se debe crear un grupo de facilitadores, que son funcionarios que pertenecen a las diferentes áreas, estos pueden ser tanto técnicos como de desarrollo humano.

Aspectos que se deben tener en cuenta en el programa de mejoramiento continuo.

1. Las mecánicas de las reuniones deben ser cuidadosamente planeadas y se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - La atmosfera: Se deben crear un clima adecuado para la efectividad de los equipos, el lugar debe ser permanente para las reuniones, debe brindar seguridad y bienestar a los equipos. El lugar debe ser de fácil acceso, generar comodidad y de estar libre de posibles condiciones que generen interferencias. Se deben generar códigos de conducta se deben respetar, es decir, estos códigos deben incluir el cumplimiento y asistencia a las reuniones, debe tener un sistema de discusión, de coordinación de las actividades, las personas que están participando en los programas de mejoras deben ser constantes, disciplinados. El tiempo debe ser acorde y dentro de la jornada laboral y las reuniones deben tener una periodicidad regularmente cada me, el mismo día, a la misma hora y en el mismo lugar.
 - Un moderador que demuestre su facultad de liderazgo. Se deben tener en cuenta tres factores para la coordinación de los equipos, antes de la reunión todos los temas a tratar deben estar claros, se debe preparar una agenda de la reunión que

debe incluir los temas pendientes de la sesión anterior. Durante la reunión el moderador debe iniciar la hora señalada, revisar con los que asisten el orden del día, revisar el cumplimiento de los compromisos pendientes de la reunión y hacer que el orden del día se cumpla en forma correcta. Después de la reunión se debe elaborar una minuta, donde se debe consignar los temas tratados, las responsabilidades asignadas, los problemas identificados y las soluciones sugeridas.

- El contenido de las reuniones debe ser claro para no generar problemas de mala comunicación y así reducir efectos de reprocesos por no tener claro los temas a tratar.

El motivo de generar esta metodología es poder analizar e identificar los problemas que se presentan en la calidad de los servicios o productos y tomar acciones de mejoramiento para darle solución a dichos problemas. Cuando se identifique y analicen los problemas y se haga un análisis de la solución del problema se deberá escoger una metodología de estudio la cual debe seguirse rigurosamente para dar solución a esta.

Por esto se propone las siguientes fases para implementar en un programa de equipo de mejoramiento continuo, estas fases presuponen un proceso de motivación y apoyo por parte de la alta gerencia el cual el mejoramiento continuo será parte de la cultura organizacional.

FASES:

- Compromiso de la alta dirección: La alta dirección debe demostrar un liderazgo visible, donde la organización sienta, vea y compruebe que la alta dirección es parte de los programas de mejoramiento. El personal de las diferentes áreas, deberán demostrar así mismo, el apropiamiento de los programas.
- Diseño: Para la puesta en marcha de los programas de equipo de mejoramiento continuo se debe iniciar con el diseño del mismo los que tendrán las siguientes etapas:
 - Definir los objetivos específicos del programa
 - Los equipos de mejoramiento deberán estar involucrados dentro de la planeación estratégica de la organización.
 - Determinación de la estructura de los equipos de mejoramiento.
 - Escoger el grupo inicial de facilitadores
 - Asignar el programa a un funcionario directivo.
 - Determinar los indicadores de gestión inicial para evaluar la eficiencia del programa.
 - Capacitar a los grupos de facilitadores.
 - Determinar los canales de divulgación y motivación del programa.
- Implantación: Se pone en marcha los programas de equipos de mejoramiento continuo teniendo en cuenta las etapas que este requiere para su aplicación.
- Evaluación: Se evalúa el nivel de aceptación y efectividad de la metodología.

ETAPAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA

I. ETAPA I COMUNICACIÓN

En esta etapa se debe generar comunicación entre los jefes y colaboradores del equipo de mejoramiento, en donde se deje claro las estrategias de comunicación para la organización.

II. ETAPA II DIFUSIÓN CORPORATIVA – MERCADEO INTERNO

Esta etapa servirá para difundir las políticas, procesos, proyectos y objetivos de la organización. En esta etapa se debe hacer capacitaciones de las herramientas de control de la calidad.

III. ETAPA III MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD

En esta etapa toda la organización recibirá entrenamiento de las técnicas de control de la calidad y se podrá aplicar herramientas de análisis y solución de los problemas asociados al sistema de calidad.

IV. ETAPA IV MONITORA DE LA CALIDAD

En esta etapa se definirá los índices de gestión y el diseño del mejoramiento de los programas, haciendo retroalimentación un el fin de hacer los ajustes de forma oportuna.

4. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico del sistema integrado de gestión de calidad para la empresa Miroal Ingeniería S.A.S, es importante resaltar que a pesar que la empresa cuenta con un sistema de gestión consolidado, este presenta falencias que están asociados a la falta de compromiso y de liderazgo de las personas implicadas para el control de sistema integrado de gestión.
- La metodología de los equipos de mejoramiento continuo es una herramienta que permiten a las organizaciones garantizar la constancia en la participación de las personas que ejercen el control de los sistemas integrados de gestión, no solo para obtener la calidad en un producto o servicio, sino para buscar los medios para obtener la calidad de estos. Por esta razón se debe tener un compromiso y personas líderes que estimulen a conseguir los objetivos previstos.
- Se determina que teniendo en cuenta los tipos de liderazgos que se pueden aplicar el más apropiado para la empresa se asocia al liderazgo transaccional ya que este permite tener una relación con los trabajadores donde se puede obtener un costo beneficio en el

sentido que entre más recompensas se tengan con los trabajadores mayor será su productividad. Con este tipo de liderazgo se obtiene líderes que planifican y generan estrategias que pueden garantizar el cumplimiento de los procesos conduciendo a obtener los resultados esperados, esto de la mano con los equipos de mejoramiento continuo aplicando este liderazgo para una mejor implementación.

REFERENCIAS

- [1] H. S. Gómez, Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio Monografías de Administración, Bogotá, 1991.
- [2] Jimenez, A. C. & Villanueva M. F., «Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar,» Gestion Joven, Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, nº No. 18-2018, 2018.
- [3] A. J. Dubrin, «fundamentos de administracion (5ta Ed.),» S.A Ediciones paraninfo, Mexico, 2000.
- [4] G. A. Yukl, Liderazgo en las organizaciones, Madrid: Pearson Educación, S.A, 2008.
- [5] J. L. A. Pérez, Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana, Madrid, 2010.
- [6] Michael Z. Hackman & Craig E. Johnson, «Leadership: A Communication Perspective,» 2013.
- [7] S. P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Mexico: Pearson Educación, 2004.
- [8] Lupano M. P. & Castro A., «Estudios sobre liderazgo: Teorías y evaluación,» 2006.
- [9] Cervantes, Manuel Álvarez, El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional, 2016
- [10] Serrano, L. G. & Ortiz, R., Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, 2012.
- [11] Viloria, E. J, Pedraza, A. L, Cuesta. T. K, & Pérez, C. K. Liderazgo informal en las organizaciones: reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad, 2016.

- [12] Molina, J. O, Pérez, A. Y & López, H. M. Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje, 2015.
- [13] Pérez, A. J, Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana, 2011
- [14] Lupano, M. & Castro, A., Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación, 2008.